IMT Nuremberg Archives

H – 2547

International Court of Justice

H2547 - 0002

Sp 2
(Doc. 47)

Abschrift

~~Abschrift zu Int. Nr. 9. Ausgabe Nr. (Wr. Nr. 6/44)~~

Rede Reichsminister Speer am 9. Juni 1944 vor Vertretern der Rheinischen-Westfälischen Industrie im Anschluss an einen Lichtbildervortrag über: "Selbstverantwortung der Industrie"

Die Leistungen der Rüstungs- und Kriegsproduktion, die Sie, meine Herren, eben im Lichtbild sehen konnten, sind bestimmt ausserordentliche, wahrscheinlich den Laien verblüffende Ergebnisse. - Sie, als die Betriebsführer grosser Werke, werden diese Steigerungen eher verständlich finden; denn wenn Sie die Leistungen Ihrer Werke des Jahres 1941 mit dem heitigen Ausstoss vergleichen, können Sie selbst in allen Einzelfällen feststellen, dass in Ihrem Werk seitdem ein ausserordentlicher Aufschwung stattgefunden hat.

Sie sahen Ihre Leistungen bisher als Einzelleistungen und konnten nicht wissen, dass sie im ganzen Reich zu einer derart imponierenden Gesamtsteigerung zusammgenführt werden konnten.

Dass die Steigerungen bis zum Mai dieses Jahres ständig anhielten, und dass der Bombenterror uns hier keine Einbusse brachte, ist meiner Ansicht nach die erstaunlichste und wunderbarste Leistung unserer Rüstungs- und Kriegsproduktion.

Eines Tages wird dies auch der Allgemeinheit wieder im einzelnen mitgeteilt werden können, und ich hoffe, dass dann das Deutsche Volk mit Bewunderung seine Rüstungsleistung anerkennt, die von den übrigen Völkern sicherlich mit Erstaunen vernommen wird.

Dieses "Wunder der Rüstung", das uns von Monat zu Monat trotz zunehmender Fliegerangriffe zu weiteren Steigerungen befähigte, hat seine erste und wichtigste Voraussetzung in der Haltung unserer deutschen Arbeiter.

Was dieser an seinem Arbeitsplatz an aufopfernder Treue und Hingabe für unsere Soldaten immer wieder leistet und war er an Einsatzbereitschaft, Mut und Energie und Zähigkeit beider Beseitigung der Bombenschäden, bei der Wiederaufnahme seiner Arbeit stets von neuem beweist, das ist die wichtigste Grundlage unseres Rüstungswunders.

Alle unsere organisatorischen Fähigkeiten verblassen in ihren Auswirkungen vor dem selbstlosen Einsatz unseres deutschen Arbeiters und der Betriebsleitungen.

Es ist hier nicht der Ort, um diese Leistungen ausführlicher zu würdigen. Ich halte es jedoch grundsätzlich für meine Pflicht, meine Ausführungen mit dem Dank an den deutschen Arbeiter zu beginnen.

Die zweite entscheidene Voraussetzung für unsere Erfolge, die sich bereits jetzt für das Schicksal unseres Vaterlandes als entscheidend herausgestellt haben, ist die im Jahre 1942 für die gesamte

INTERNATIONAL MILITARY TRIBUNAL NUERNBERG GERMANY
Exhibit No. 2
Filed 6/10/46
U.S.A. - I.W. Goode Capt. GS FIAT (BR.)

H2547 - 0003

Rüstung eingeführte sogenannte Selbstverantwortung der Industrie. Ich habe mir heute vorgenommen, gerade in diesem Kreis über diese, im Kriege neu geschaffenen Organisationsform ausführlicher zu sprechen, auch deswegen, da ich weiss, dass manche Kritik andieser Organisationsform geübt wird.

(Was heisst "Selbstverantwortung der Industrie"?
Welche Aufgaben sind dieser Einrichtung gestellt, deren Bezeichnung heute leider auf vielen Gebieten schon zum Schlagwort geworden ist?
Bis zum Jahre 1942 bekam die Industrie ihre Staatsaufträge - und um solche handelt es sich überwiegend während eines Krieges - von behördlichen Stellen des Reiches, von den Waffenämter der Wehrmachtteile usw.
Der Betriebsführer bot seine Kapazitäten den Wehrmachtteilen an, er bestimmte dabei die Belegungseines Werkes selbst, oder soweit er überwiegend für einen Wehrmachtteil arbeitet, wurde diese Belegung durch die Offiziere dieses Wehrmachtteiles und hier in der Hauptsache von den Technischen Waffenämtern vorgenommen.
Die Verantwortung für den Ablauf der Rüstung, für die Aufstellung der Programme, für die Rationalisierungsmassnahmen und für den Erfahrungsaustausch lag damit bei den Offizieren, deren Streben und fachliche Eignung auf ganz anderen Gebieten liegen musste.
Den Konkurrenzkampf in der freien Wirtschaft, die Verantwortung die im Frieden jeder Betriebsführer für seine Produktionsplanung auf sich nehmen muss, also: die strenge Schule des Lebenskampfes, die der in der Industrie führende Techniker im allgemeinen zu bestehen hatte,diese scharfe Auslese kann gegenwärtig in den meisten Zweigen unserer Verwaltungslaufbahn noch nicht gewährleistet werden.)
Dr. Todt und auch ich selbst haben unsere Laufbahn erfolgreich in dem privaten Unternehmertum und im freien Beruf begonnen und auf Grund dieser Erfolge in diesem Wirkungskreis sind uns wichtigste staatliche Aufgaben übertragen worden.
Es ist kein Zufall, dass daher die neuen Behörden, die wird zur Bewältigung der uns übertragenen Aufgaben schaffen mussten, aus dem unserer bisherigen Tätigkeit heraus einen neuartigen Charakter hatten: heute ist für die dadurch neu geschaffenen Arbeitsweise in der Verwaltungssprache ein neuer Begriff gepräft worden: mann nennt sie allgemein die "dynamische Arbeitsweise".
Wir kannten die Kräfte, die in der Initiative des privaten Unternehmers liegen aus eigener Anschauung und bejahten sie aus eigener Überzeugung. Wir kannten auch den Fanatismus, der den Techniker beseelt, wenn er mit einer grossen technischen Aufgabe betraut wird. Als Dr. Todt im Jahre 1939 den Auftrag erhielt, den Westwall zu bauen, liess er als erste Massnahmen die besten und fähigsten Bauunternehmer zu sich kommen, um mit ihnen unmittelbar die Wege zu besprechen, die zu einer Höchstleistung führen konnten.

D.I.W. Goode Capt. GS
E.P.E.S. F.I.A.T. (Br.)

H2547 - 0004

Die daraus sich ergebende Organisationsform, die damals am Westwall gefunden wurde, war die erste Form der Selbstverantwortung der Industrie, wie wir sie heute auffassen.

x x x

Die Durchführung umfassender industrieller Aufgaben kann nur von Männern gelenkt werden, die aus der Industrie hervorgegangen sind. Es ist dabei zunächst belantlos, ob diese Männer, die sich in der Industrie bewährt haben, unter Loslösung aus der Industrie dem Staatsdienst zugeführt werden, oder ob sie ehrenamtlich mit ihren Aufgaben betraut werden.

Es ist in ruhigen Zeiten sehr wohl zu überlegen, ob auf die Dauer eine ehrenamtliche Tätigkeit von Indusitrieführern, die nach wie vor in der Wirtschaft verankert sind, Nachteile mit sich bringen kann.

In diesen schweren und entscheidenden Zeiten ist es jedoch unmgölich, hierüber eine Diskuission zuzulassen. Entscheidend ist allein der Erfolg und die Schnelligkeit, mit der eine derartige Organisation neu aufgebaut werden konnte.

Wenn ich 10 Jahre Zeit gehabt hätte, um in Ruhe eine Rüstungsorganisation vorzubereiten und durchzuführen, so wäre ich vielleicht andere Wege gegangen. Soe aber handelt es sich bei mir zunächst darum, innerhalb weniger Monate den Wechsel eines Systems durchzuführen: den Wechsel, von der Lenkung der Rüstung und der Bestimmung ihres Ausstosses im Gesamten und im Einzelnen durch die bisherigen staatlichen Behörden zu der Übernahme dieser Aufgabe durch einen Kreis betriebserfahrener und erfolgreicher führender Männder der Rüstungsindustrie selbst.

Ich habe im Frühjahr des Jahres 1942 nicht lange gezögert, und so konnte eine Forderung des Führers nach der anderen von uns zur Durchführung angenommen und als Programm festgelegt werden. - Programme, deren Verwirklichung von den vorher dafür zuständigen Stellen für undurchführbar oder von unmöglichen Bedingungen abhängig gemacht wurden, Bedingungen wie etwa den Bau von Fabrikanlagen im Wert von mehrern Milliarden Mark innerhalb weniger Monate durchzuführen oder die kurzfristige Bereitstellung einer mehrjährigen Produktion aller Werkzeugmaschinen-Fabriken- oder die zusätzliche Bereitstellung von deutschen Fachkräften, die in diesem Umfange nicht vorhanden gewesen wären - oder schliesslich die Bereitstellung von Mangelmetallen, die der deutschen Rüstung niemals zur Verfügung gestanden hätten.

Wir haben aber damals diese Programme trotzdem übernommen und die Durchführung zugesagt, weil wir der Überzeugung waren, dass in unseren Betriebennoch erhebliche unausgeschöpfte Reserven liegen. Reserven, die allerdings nur gehoben werden konnten, wenn in diesen Betrieben in einer unbürokratischen und revolutionären Art neue Methoden zur Produktionssteigerung und Programmdurchführung durchgesetzt wurden.

x x x

D.I.". Goode Capt. GS
E.F.E.S. F.I.A.T. (Br.

H2547 - 0005

<So beschloss ich damals, aus der gesamten, mir zur Verfügung stehenden Industrie die besten führenden Techniker und aller diejenigen Kräfte, die sich bis dahin bereits durch ihre Leistungen in ihren Betrieben hervorgetan hatten, mit der Gesamtverantwortung zunächst für die Produktion an Panzern, Waffen und Munition zu betrauen.>

Männer, wie Rohland, Tix und Geilenberg bekamen die Führung dieser drei wichtigsten Teile der Heeresrüstung und weitere Kräfte wurden aus der Industrie gewonnen, um die Produktion der notwendigen Zulieferungen an Stahl, elektrischen Erzeugnissen und Einzelteilen zu gewährleisten.

<Heute zählt man 21 Hauptausschüsse, die die Endfertigung der Rüstung zu verantworten haben und 12 Ringe, die die hierzu notwendigen Zulieferungen gewährleisten müssen, in denen die gesamte wichtigste Rüstungs- und Kriegsproduktion gesteuert wird.
Neben den Hauptausschüssen und Ringen sind für die Entwicklung der Waffen eigene Gremien gebildet worden, in denen sich die Konstrukteure der Firmen und die Vertreter der Wehrmachtteile, die die militärischen Forderungen zu stellen haben, gleichberechtigt gegenübersitzen. Den Vorsitz dieser "Kommissionen" haben in der Regel beste Konstrukteure aus der Industrie. Ihnen ist die letzte Entscheidung über die Entwicklung der Waffen in die Hand gegeben.>
Diese Entscheidung kann nur von den Oberbefehlshabern der Wehrmachtteile zusammen mit mir oder letzten Endes durch den Führer selbst aufgehoben werden.
Diese einmalige Organisation der Selbstverantwortung der Industrie setzt sich heute aus etwa 6 000 ehren-amtlichen von den Betrieben zur Verfügung gestellten Technikern und Ingenieuren zusammen.> Sie hat, im Verhältnis zu ihrem ausserordentlichen raschen Aufbau nur sehr vereinzelte Rückschläge gebracht, - ein Zeichen für die Disziplin und Verantwortungsfreudigkeit, die heute in der deutschen Industrie vorherrrschen.

<Diese ehrenamtlichen Mitarbeiter aus der Industrie tragen bin in die Einzelheiten die Verantwortung dafür, was in den einzelnen Werken und wie es gefertigt wird und sie haben dabei die Möglichkeit, alle Bestimmungen zu treffen, die notwendig sind, um ihren Standpunkt durchzusetzen und den Betriebsführern die hierzu notwendigen Anweisungen zu geben.
Auch das Reichsministerium für Rüstung und Kriegsproduktion, dessen wichtigste Rüstungsorgane die Hauptausschüsse und Ringe sind, ist in seiner übrigen Zusammensetzung nichts anderes als ein Spiegelbild der Selbstverantwortung der Industrie geworden: Fast sämtliche Ämter sind mit Männer aus der Industrie besetzt, deren Mitarbeiter ebenfalls grösstenteils für die Kriegszeit von der Industrie zu uns abgestellt sind.>
Es ist dabei nicht notwendig, dass die Chefs der Ämter auf ellen

D.I.W. Goode Capt. GS
E.P.E.S. F.I.A.T. (Br.)

H2547 - 0006

Fachgebieten ihres Arbeitsbereiches über Spezialkenntnisse verfügen. Hierzu steht ihnen die Selbstverantwortung der Industrie zur Verfügung. Das wesentlich ist dabei nur, dassich Männer gefunden habe, die durch ihre Betriebspraxis in der Lage sind, die grundsätzlichen Erfordernisse des ihnen anvertrauten Produktionsteiles zu übersehen und die es dadurch ihren Facharbeitern ermöglichen, ihre sachlichen Forderungen durchzusetzen.

<Durch die industrielle Selbstverantwortung wird die fachliche Lenkung bis in die kleinsten Gliederungen der Industriefertigungen durchgeführt. Zu ihren Hauptaufgaben gehören neben der Belegung der Werke mit Aufträgen weiter die Typenbeschränkungen, die Spezialisierung der Werke und damit u.U. die Stillegung von ganzen Fertigungen und von Betrieben, die Rationalisierung in rohstoffmässiger, konstruktiver und fertigungstechnischer Hinsicht und der bedingungslose Erfahrungsaustausch ohne Rücksicht auf die Schutzrechte.>

Bereits am 6. Mai 1942 habe ich die Leiter der Ausschüsse und Ringe angewiesen, ihre Aufgaben nicht durch ihre Überzeugungskraft, sondern durch klare und scharfe Weisungen und Befehle an die Industrie durchzuführen.

Dies war notwendig, denn es geht nicht an, dass die aus der Industrie hervorgegangen Führungskräfte meines Ministeriums ihre ehemaligen Kollegen mit Nachsicht führen. Dazu ist der Krieg zu hart und es darf keine Zeit versäumt werden. Je klarer die Entscheidungen und je härter die Weisungen sind, die von meinen Organen herausgehen, umso schneller werden weitere Erfolg erzielt. Scharfe Weisungen in der Industrie sind nur dann antragbar, wenn sie von industriefremden Stellen veranlasst werden. -

x x x

< Jede Einrichtung, die längere Zeit besteht und eine gewisse Grösse überschritten hat, bekommt einen Hang zum bürokratischen Arbeite Wenn wir auch das Glück hatten, dass bei einem der ersten stärkeren Angriffe auf Berlin grosse Teile der laufenden Akten des Ministeriums verbrannten und so für einige Zeit unnötiger Ballast von uns genommen wurde, so können wir doch nicht erwarten, dass derartige Ereignisse laufend die notwendige Frische in unsere Arbeit bringen.

Ich muss hier an meine Anordnung vom 10. August 1942 an die Hauptausschüsse und Ringe erinnern, die auch heute noch volle Gültigkeit hat.

Sie besagt:

"Im Rahmen der Selbstverantwortung der Industrie habe ich Ihnen ausserordentliche Vollmachten erteile und Ihnen eine grosszägige Arbeitsweise ermöglichst. Es mehren sich die Einzelfälle, in denen die Ausschüsse und Ringe Ansätze zu einem bürokratischen Arbeiten zeigen. Hierzu ist festzustellen: Es gibt auf dem Gebiet der Rüstung benügend Behörden, die mit einem Eingespeilten Apparat

D.I.W. Goode Capt. GS
E.F.E.S F.I.A.T. (Br.)

H2547 - 0007

in der Lage wären, behördlich einwandfreie Arbeiten und Feststellungen zu treffen. Allen diesen Dienststellen mangelt nur ein Wesentliches: die Möglichkeit zu improvisieren, die nur dem gegeben sein kann, der über die notwendigen Fachkenntnisse verfügt - ohne dass er durch einen eigenen grossen Behördenapparat eingeengt wird.

Je mehr sich die Leiter der Ausschüsse und Ringe zu neuen umfangreichen Dienststellen entwickeln, dest mehr erschwerden sie sich die Möglichkeit, ihre eigenen aus der Wirtschaft hervorgegangenen aktiven Kräfte fruchtbar für die Bewältigung der Rüstungsaufgaben einzusetzen.

Es ist bereits heute festzustellen, dass die Leiter der Ausschüsse und Ringe, die über einen kleinen Apparat verfügen, in ihren Erfolgen über denjenigen stehen, die sich vergeblich bemühen, ihre Arbeit verwaltend zu erledigen.

Sie sollen sich bei ihren entscheiden Arbeiten mehr auf die Mitarbeit eines Kreises begeisterter und einsatzfreudiger Kameraden stützen.

Es stehen den Ausschüssen und Ringen für die Durchführung ihrer Arbeiten die Abteilungen der Waffenämter, die Rüstungsinspektionen, die Wirtschaftsgruppen und die Landeswirtschaftsämter usw. uneingeschränkt zur Verfügung.

Wenn Sie sich dieser Behörden sinngemäss bedienen, können Sie sich und den von Ihnen betrueten unternehmen eine grosse Arbeitslast ersparen.

Ich bin entschlossen, jedem Versuch, die Ausschüsse und Ringe zu einer Behörde mit all ihren Nachteilen werden zu lassen, rücksichtslos entgegenzutreten".

Ich bitte alle diejenigen Mitarbeiter aus der Industrie, die mir in meinen Hauptausschüssen und Ringen helfen, auch weiterhin diesen meinen Grundsatz sich vor Augen zu halten und ihn zu befolgen.)

x x x

Die Industrie soll aber umgekehrt auch den Nutzen, densie von einer fachlich einwandfreien Lenkung ihrer Produktion hat, klar erkennen und sich die Zeiten ins Gedächstnis zurückrufen, in der eine solche Führung der Rüstungs- und Kriegsproduktion nicht vorhanden war. Wenn auch zweifellos der eine oder andere Betrieb sich unter Ausnutzung der damaligen Verhältnisse orteile verschaffen konnte, so wird es heute die überwiegende Zahl unserer Betriebsführer doch begrüssen, dass sie in ihrer Sprache angesprochen wird. Ich verlange aber von der Industrie, dass sie für die schwere Arbeit meiner ehrenamtlichen Mitarbeiter volles Verständnis aufbringt und ihre Arbeit aus innerer Überzeugung unterstützt. Die Industrie dürfte selbst das grösste Interesse daran, haben, dass die während des Krieges aus ihren Reiehn eingesetzten Führungskräfte nicht wieder durch Verwaltungsdienststellen oder gar durch Zwangsmassnahmen abgelöst werden.

D.I.W. Godde. Capt. GS
P.E.S. F.I.A.T. (Br

H2547 – 0008

〈Meine Beauftragten für die einzelen Fertigungsgruppen werden jeweils aus dem Unternehmen ausgewählt, in dem wir die beste Leistung feststellen könne. Sie haben die Pflicht, mit aller Energie den anderen Betrieben ihrer Fertigungsgruppe die Erfahrungen, die sie in ihrem Betrieb sammeln und die dort zum Erfolg geführt haben, freiwillig oder unter Zwang mitzuteilen, sie haben weiter die Aufgabe, den Vorsprung, den ihr Betrieb errungen hat, bei allen anderen Unternehmungen gleicher Art durchzusetzen. Sie heben damit den in ihrem eigenen Werk in jahrelanger Arbeit errungenen Vorsprung auf.
Wir haben zahlreiche Fälle in denen die technische Führung eines Betriebe mit einer ausgesprchenen Monopolfertigung für andere Unternehmungen dieselbe Fertigung einrichtet und zum Anlaufen erste Fachkräfte abstellte, - also nach alten privatwirtschaftlichen Grundsätzen gemessen, Unternehmungen schuf, die in der Lage sind, nach dem Kriege dem einstigen Monopolunternehman schärfste Konkurrenz zu machen.
Wir haben Betriebsführer und Techniker gefunden, die zur Erfüllung der ihnen von mir gestellten Aufgabe neue Fabriken errichteten und dabei - mit dem Fanatismus des Technikers das Beste herauszuholen- in der neuen Fabrik alle Erfahrungen, die sie in ihrem alten Werk gemacht hatten, aber nicht mehr auswerten konnten, nunmehr in der fremden Unteenehmung zur vollen Auswirkung brachten.
Es ist verständlich, dass hier meinen Beauftragten von Seiten der für den kaufmännischen Teil des Betriebs verantwortlichen Männer Schwierigkeiten bereitet wurden; Schwierigkeiten, die in den meisten Fällen nicht zu meiner Kenntnis kommen, udn die auch nicht ohne weiteres feststellbar und verfolgbar sind.〉
Während meine vom Betrieb abgestellten Beauftragten auf der einen Seite von ihrem eigenen Betriebsführer unberechtigte Vorwürfe wegen der Preisgabe des in mühseliger Arbeit errungenen technischen Fortschritts ausgesetzt sein könne, werden sie auf der anderen Seite von den betreuten Firmen oft unfreundlich empfangen, da sie mit ihren Fachkenntnissen schon bei einem kurzen Durchgang durch das Werk mehr feststellen können als zahlreiche Kommissionen in den früheren Jahren vermochten.
〈Der Betriebsführer sollte froh sein, dass er seine diktatorischen Anweisungen von Fachleuten erhält. Es gibt Rüstungsindustrien anderer Länder, in denen die Rüstung auch mit scharfen Mitteln, aber nicht durch Techniker befohlen wird!
Ein Vorwurf gegen meine Beauftragten tritt mir des öfteren entgegen dass sie ihre eigenen Betriebe in der Zuteilung von Material oder Arbeitskräfte bevorzugen. Hierauf meine Antwort: ich suche ja den bestarbeitendsten Betrieb aus und besteimme auch diesem den Führer der Fertigungsgruppe und erwarte von ihm selbstverständlich auch, dass er dem bestarbeitenden Betrieb bei der Zuweisung an Material und Arbeitskräften die notwendige Unterstützung gibt, und zwar auch dann, wenn dies sein eigener Betrieb ist

D.I.W. Goode Capt. GS
E.F.E.S. F.I.A.T. (Br.)

H2547 - 0009

Die Klage, dass ein Betrieb von zu vielen Hauptausschüssen oder Ringen gleichzeitig betreut wird, hat ihre Ursache oft beim Betriebsführer selbst, der sich nicht dazu entschliessen kann, sich rationell auf eine Fertigung festzulegen.
Während wir ein Interesse daran haben, dass jeder Betrieb nach Möglichkeit einen Gegenstand fertigt, gibt es immer wieder Betriebsführer, die die verschiedenartigsten Fertigungen zul gen, um dann - je nach der Dringlichkeit der einen oder anderen Fertigung - ihre Forderung mit besonderem Nachdruck erheben können.
Wenn hier auch ein grosser Teil der Bereinigung bereits vollendet ist, wird es notwendig sein, in den nächsten Monaten die Auftragsbereinigung in den Betrieben mit neuer Energie anzufassen. Hierzu wird besonders dienlich sein, dass unter den Hauptausschüssen und -ringen eine Verständigung über die Betreuung herbeigeführt wird, so dass künftig nur die geringste Zahl an Ausschüssen und Ringen, den einzelnen Betrieb oder abgeschlossenen Betriebsteil betreut.

x x x

Ich habe aller mir möglichen Wege beschritten, um Unzulänglichkeiten in der Selbstveranwortung der Industrie festzustellen.
Ich möchte auch ausdrücklich betonen, dass ich für jede Mitteilung eines offensichtlichen Missbrauchs der Selbstverantwortung der Indust ie dankbar bin. Ich werde diesen Missbrauch auf das Schräfste bestrafen lassen. - Je früher mir diese Fälle zur Kenntnis gebracht werden und je schneller sie bestraft werden, desto weniger Nachfolger werden sie finden.
Ich habe jedoch bis auf zwei Anzeigen, die ihrer Abarteilung entgegensehen, bis jetzt noch keine weitere Meldung bekommen. - Trotzdem habe ich in meinem Ministerium zur Vorprüfung vor dem Gerichtsverfahren eine eigene Abteilung eingerichtet, die unabhängig von der Produktionsämern durch ihre Personalbesetzung eine unbeeinflusste und korrekte Vorbehandlung derartiger Vergehen sicherstellt.
Ich betoneaber, dass - im Einvernehmen mit dem Reichsminister des Innern und dem Reichsjustizminister - nur diese Einrichtung berechtigt ist, den Antrag auf Einleitung von Strafverfahren wegen Vergehen gegen die Selbstverantwortung der Industrie oder wegen mangelnder Leistund des Betriebsführer, zur Übrprüfung und Weiterleitung an die Gerichte entgegenzunehmen.
Ich werde auf keinen Fall dulden, dass die Männer, die sich der deutschen Rüstun s- und Kriegsproduktion freiwillig zur Verfügung gestellt haben, durch ehrenrührige Behauptungen, die nicht belegt werden können, in Miskredit gebracht werden. Dazu ist die Arbeit, die diese Männer zu leisten haben, wahrhaft zu ernst und die Belastung, die sie zu tragen und freiwillig auf sich genommen haben, zu gross.
In einigen solchen Fällen habe ich scharfe Bestrafungen vornehmen lassen.
Wer die Selbstverantwortung der Industrie angrieft, muss seine

D.I.W. Goode Capt. GS
E.P.E.S. F.I.A.T. (Br.

H2547 - 0010

Angriffe belegen können. Wer nur durch Vermutungen meines Mitarbeiter herabsetzt, muss ich darüber im klaren sein, dass er einem der wichtigsten Instrumente im Existenzkampf des deutschen Volkes schwersten Schaden zufügen kann.

x x x

<Meine Hauptausschüsse und Ringe und die Produktionsausschüsse in den Wirtschafts- und Fachgruppen sind Organe, die neben ihren Weisungsbefugnissen dem Betriebsführer unterstützend zur Seite stehen. Eine Zusammenfassung der Planung und eine zentrale Steuerung des Rüstungsprogrammes sind für jede Fertigung bis in die Einzelteile und Untergliederungen unumgänglich notwendig.
Wir wollen aber das Ziel im Auge behalten und diese Steuerungsorgane der Rüstung nur soweit wirksam werden lassen als es unbedingt notwendig ist, und im übrigen der Sebstverantwortung des Betriebsführers als einem wesentlichen Teil der Selbstverantwortung der Industrie den grössten Speilraum lassen. So sehe ich in den Hauptausschüssen und Ringen nur einen Teil der Selbstverantwortung der Industrie; ein zusätzliches Führungsorgan, dass neben seinen Lenkungsaufgaben notwendig ist, um die schlechteren Betriebe zur besseren Leistung zu führen.>

Ihnen muss der Betriebsführer, der aus eigenem Können aus seinem Betrieb das höchste der von ihm geforderten Produktion herausbringt, willkommener Mitarbeiter sein.
Auf keinen Fall aber darf bei den zur Lenkung der Produktion notwendigen Weisungen und Anordnungen am Betriebsführer vorbeigegangen werden. Er ist und bleibt der Chef seines Betriebes. Ich lehne es daher auch ab, auf die Dauer Kommissare in die Betriebe zu entsenenden. Wenn ein Betriebsführer sich als untüchtig erweist und seiner Aufgabe nicht gewachsen ist, dann muss er - zumindest für die Kriegszeit - durch einen anderen ersetzt werden. Dieser Weg wurde in den letzten Jahren von uns mehrmals beschritten und hat stets zum Erfolg geführt.
Der Betriebsführer darf niemals in seiner Befehlsgebung im Betrieb geschmälert werden. Er allein ist dafür verantwortlich, wie er sich seine Unterführer erzieht und ausbildet und wen er mit der Leitung der verschiedenen Betriebsabteilungen betraut. Er hat in diesem Rahmen auch die Pflicht, für einen möglichst guten, geeigneten Nachwuchs in seinem Betrieb zu sorgen. Diese Verantwortung kann ihm auch nicht durch irgendwelche Fragebogen meiner oder anderer Dienststellen abgenommen werden.
Es ist in allen Fällen, in denen die Verantwortung strittig zu sein schein, immer leicht, sie einwandfrei festzustellen : man frage nur, wer ist verantwortlich, wenn grundlegende Fehler passieren und durch derartige Fehler entscheidende Ausfälle eintreten. An solchen Hypothetischen Fragen kann die Verantwortung immer klar festgestellt werden. - Denn wenn verschiedene vorher gern bereit waren, eine Mitverantwortung zu übernehmen, werden sie sich

D.I.W. Goode Capt. GS
E.P.E.S. F.I.A.T. (Br.)

H2547 -0011

in solchen Fällen immer schnell zurückziehen.
Wen huete die Erzeugung an Panzern, Waffen oder Munition statt zu steigen, stark absinken würde, wer müsste hierfür die Verantwortung tragen?
Derjenige, auf den bei einer derartigen Fragestellung die Verantwortung fällt, der muss auch in seinem Bereich die notwendigen Vollmachten und Freiheiten haben.

x x x

Es ist eine oft diskutierte Frage, wie die staatliche Lenkung der Friedensproduktion später gestatet sein wird, ob dabei die jetzige Organisationsform beibehalten bleibt oder ob eine vollständig freie Wirtschaft wieder erstehen wird. Ich halte mich nicht für berufen, diese Frage zu klären und ich glaube auch nicht, dass es schon an der Zeit ist, derartige Probleme zu diskutieren. Wichtiger ist es, jetzt den Krieg zu einem siegreichen Ende zu führen. Eines scheint mir aber gewiss zu sein: die jtzige Form der Selbstverantwortung der Industrie ist eine rein kriegsbedingte, Sie ist aufgebaut auf dem Willen zahlloser bester Fachkräfte aus den Betrieben, die ihre eigenen Kenntniss der Allgemeinheit und damit dem deutschen Volke zugute kommen lassen, obwohl sie firmenmässig gebunden sind. Dieses Opfer kann nur während des Krieges gefordert werden. Nur in der Anspannung, die die heutige Zeit für uns alle mit sich bringt, ist es möglich, diese Aufgabe trotz aller Anfeindungen durchzuführen. Es haben sich hier Idealisten herausgebildet, die zu bewundern sind und, die ihre ganze Kraft und ihr Könne eingsetzend, oft tagelang unterwegs, bei allen ihnen unterstehenden Firmen noch mehr Leistungen herausholen.
Man kann von diesen Männern nicht verlangen, dass sie auch nach dem Krieg noch ihr ganzes Können den übrigen Betrieben zur Verfügung stellen. Man kann es auch den Betrieben, die diese Männer freigegeben haben, nicht zumuten, in Friedenzeiten auf die Arbeitskräfte dieser tüchtigsten Kräfte innerhalb ihres Betriebes zu verzichten.
Das gerade in den ersten Jahren nach dem Krieg die Friedensproduktion gesteigert werden muss, ist selbstverständlich. - Es ist ebenso selbstverständlich, dass diese notwendige Steuerung durch Fachleute a ausgeführt werden soll, die dann allerdings in die behördlichen Dienstellen des Reiches eingeglieder werden müssen.
Die Unzahl der Typen, die wir zu Beginn der Rationalisierung vorfanden, darf nicht wieder auftreten. Sie müssen in Friedenzeiten planmässig wieter vermindert werden. Hier ist die Freiheit der Wirtschaft zweifellos eine Grenze gesetzt.
Aber darüber müssen sich dann die hierzu Berufenen selbst die Köpfe zerbrechen.
Wir alle, die wie uns in diesen für das Schicksal des Volkes entscheidenden Jahren zur Verfügung gestellt haben, um das Höchste aus der deutschen Produktion herauszuholen, sehen diese Aufgabe als eine

D.I.W. Goode Capt. GS
E.E.S. F.I.A.T. (Br.)

H2547 - 0012

rein kriegsbedingte an.
Wir freuen uns alle auf den Tag des Friedens, an dem wir uns wieder unseren alten Aufgaben zuwenden können. >

x x x

Solange jedoch der Krieg andauert und an Schärfe von Monat zu Monat zunimmt, ist es eine unbedingte Forderung der Führung des Reiches, dass die Selbstverantwortung der Industrie immer wieter ausgebaut und mit noch schärferen Vollmachten versehen wird .
Wir können den bisher beschrittenen Weg nicht wieder verlassen. Je logischer und je klarer dieser Weg weitergegangen wird,umso grösser wird der Erfolg sein, der uns in Zukunft beschieden ist. Wir sind jedoch noch lange nicht am Ende unserer Tätigkeit angelangt. Es gibt noch neue Wege und Steigerungen.
Die besten Kräfte der deutschen Industrie müssen laufend der Selbstverantwortung zugeführt werden. Es müssen Männer sein, die nicht nur am Schreibtisch sitzen, sondern in kritischen Situationen die Lage ebenso meistern wie die bewährten Führer an der Front.
Wir haben Mitarbeiter festgestellt, die scheonbar Unmögliches durch immer wieder neue Methoden und durch vollständigen Einsatz aller Ernegien dann letzlich durch erreicht haben. Solche Männer sind denen gleichzusetzen, die im Kampfe selbst stehen.
Der Führer beobachtet mit Genugtuung, wie die Industrie aus sich selbst heraus immer wieder neue Leistungen hervorbringt. - Der Dank des Reiches wird einmal denjenigen zuteil werden, die in breiter Front unter schwere persönlichen Opfern selbstlos unseren grossen Rüstungsaufgaben gedient haben.
Die deutschen Industrie aber wird nach dem Kriege durch die Tätigkeit, die im Kriege die Selbstverantwortung der Industrie entfaltete, in der Lage sein, ein Vielfaches ihrer früheren Leistungen zu erfüllen. Erst dann werden der Öffentlichkeit die Vorteile, die diese Organisation unserer gesamten Produktion brachte, in der Befriedigung ihres eigenen Bedarfs schnell sichtbar werden.
Wenn das schwere Problem gelöst wurde, Panzer, Waffen, Munition und Flugzeuge von 1942 steigend bis jetzt auf ein Vielfaches zu bringen, dann wird es nach dem Kriege möglich sein, die Erezgung des Bedarfs des deutschen Volkes auf allen Gebieten, vom Wohnungsbau begonnen bis zum letzten Küchengerät auf ein Vielfaches des bisherigen hcösten Friedenproduktion zu bringen.
Die deutsche Industrie hat durch ihre eigene Hilfe viel gelernt. Sie wird es als ihre vornehmste Pflicht ansehen, - im Krieg für unsere Soldaten an der Front und im Frieden für den Wohlstand unseres Volkes - den wesentlichsten Beitrag zu leisten.

This is to certify that this is a true copy from the document found in the files of the ministry for War P-roduction Speer

D.I.Woode, Cpt.
EPES FIAT (Br.)

DEFENSE DOCUMENT No. 47

ALBERT SPEER EXHIBIT No. 2

Filed June 19, 1946
H. Seidl
Secy

SPEER Exhibit No. 2

H2547 – 0013

GERMAN